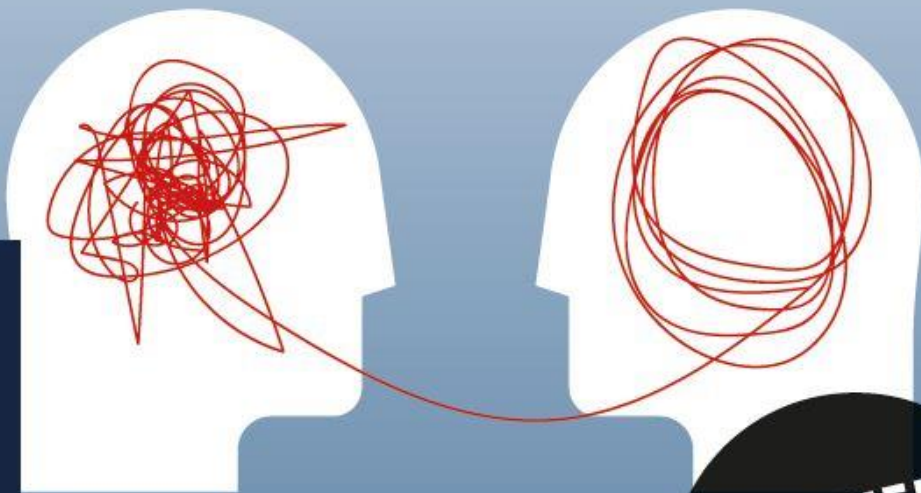


Albert Thiele

ARGUMENTIEREN UNTER STRESS

Konflikte souverän meistern

Frankfurter Allgemeine Buch



**VIRTUELL
UND
ANALOG**

Trainingsprogramm und Checklisten

ÜBERSICHT

	Seite
A. CHECKLISTEN, MERKPUNKTE UND ARBEITSBLÄTTER	
Checklisten für virtuelle Veranstaltungen	03
Fragenkatalog zur Zuhörer- und Situationsanalyse	07
Liste mit typischen Weichmachern und Füllwörtern	09
Arbeitsblatt: Schwarze und weiße Liste – Sprechen ohne Weichmacher	11
Sechs wichtige Fünfsatzstrukturen	12
Brückensätze – Liste mit Formulierungsbeispielen	13
Übungen zum Stimmtraining	18
Checklist: Vorfragen klären – Ist ein öffentlicher Auftritt überhaupt sinnvoll?	20
Anwendungsbeispiele für Fragen in Online-Veranstaltungen	21
Lösungsvorschläge für die 8-Quadrate-Aufgabe aus Kapitel 13 des Buches	23
B. ÜBUNGEN ZUR RHETORIK UND ARGUMENTATION	
1. Rhetorikübung: Standpunkt formulieren mit Hilfe der Fünfsatztechnik	24
– Arbeitsblätter zur Fünfsatztechnik	25
– 100 Themen für die Rhetorikübungen	28
2. Rhetorikübung: Stegreif-Sprechen zu einem vorgegebenen Thema	29
3. Rhetorikübung: Stegreif-Sprechen anhand mehrerer Stichworte	30
Stichwortmatrix	31
4. Rhetorikübung: Wiedergabe eines Textes	32
5. Rhetorikübung: Unfaire Angriffe abwehren	33
6. Rhetorikübung: Sieben Schlagfertigkeitstechniken trainieren	36
7. Rhetorikübung: Umgang mit sachlichen Einwänden	39
C. LÖSUNGSVORSCHLÄGE ZU DEN ÜBUNGEN	
Lösungsvorschläge zur 5. Übung „Unfaire Angriffe abwehren“	41
Lösungsvorschläge zur 6. Übung „Sieben Schlagfertigkeitstechniken trainieren“	45
Lösungsvorschläge zur 7. Übung „Umgang mit sachlichen Einwänden“	49
Weitere Beispiele zur Abwehr von Fangfragen in Stressinterviews	51

CHECKLISTE I: UNMITTELBAR VOR DEM ONLINE-MEETING

A. Professionelles Umfeld

- Der tatsächliche Hintergrund sollte ruhig und klar wirken. Prüfen Sie die Möglichkeit eines thematisch passenden Rollups. Alternativ können Sie auch einen Hintergrundeffekt einstellen oder die Funktion des Weichzeichnens nutzen. Dabei stellen Sie den Hintergrund unscharf ein.
- Handy auf Flugmodus, Radio aus, Telefon leise stellen, Kabelsalat entfernen und andere Störfaktoren ausschalten.

B. Desktop aufräumen – Kamera und Ton checken

- Desktop und Web-Browser aufräumen. Ein „zugemüllter“ Desktop wirkt nicht professionell.
- Überprüfen Sie Kamerabild und Tonqualität (Video- und Audiocheck).
- Ihr Gesicht sollte gleichmäßig ausgeleuchtet sein.
Falls nötig: eine LED-Leuchte oder eine Lampe als „Führungslicht“ einsetzen.
- Öffnen Sie Präsentation, Arbeitsunterlagen und Programme, auf die Sie während der virtuellen Veranstaltung zugreifen wollen. Überprüfen Sie, ob Bildschirm-Teilen (Application-Sharing) funktioniert. Aktivieren Sie den Computer-Sound, falls Sie zum Beispiel Videos abspielen.

C. Persönliche Vorbereitung

- Relevante Unterlagen sollten auf dem Schreibtisch oder auf einem zweiten Monitor verfügbar sein, vor allem:
 - Ablaufplan der Online-Veranstaltung mit zeitlicher Taktung
 - Stichwortkonzept oder Manuskript (ggf. Referenzenfunktion nutzen)
 - Teilnehmerliste mit allen Namen (und Funktionen) sowie – falls verfügbar – mit individuellen Themenwünschen/Erwartungen. Damit können Sie jeden Einzelnen persönlich ansprechen und auf seine Themen Bezug nehmen.
- Es gilt der Dresscode wie am Arbeitsplatz – weder zu leger noch zu formell.
- Je nach Präferenz stellen Sie sich stilles Mineralwasser oder ein alternatives Getränk bereit.
- Sprechen Sie sich warm, um die Stimme auf Betriebstemperatur zu bringen.
- Stimmen Sie sich positiv ein und machen Sie sich bewusst, wie Sie das Onlinemeeting eröffnen wollen.

Hinweis: Bei der Planung einer Videokonferenz ist darauf zu achten, dass nur diejenigen teilnehmen, die von den Themen der Agenda betroffen sind, dass die Teilnehmerzahl auf 6 bis 8 begrenzt wird und dass nach 45 bis 60 Minuten eine 5- bis 10-minütige Pause eingelegt wird. Sonst kommt es leicht zu Ermüdung und Überforderung (ZOOM-Fatigue).

CHECKLISTE II: PERSÖNLICHE WIRKUNG BEI VIRTUELLEN AUFTRITTEN

Entscheidend ist, dass Ihre Teilnehmer Sie sicher, sympathisch und kompetent wahrnehmen. Setzen Sie alles daran, um ihre Erwartungen zu übertreffen.

Eine positive Einstellung. Positive Glaubenssätze helfen Ihnen, freundlich, wertschätzend und mit Freude aufzutreten. Kleben Sie sich einen lächelnden Smiley neben die Kamera.

Aufrechte Haltung – wenig Bewegung. Vermeiden Sie Unsicherheits- und Verlegenheitsgesten. Bewegen Sie sich wenig und dosieren Sie Ihre Gestik. Sie wirken souveräner, wenn Sie stehend präsentieren.

Laut, deutlich und mit mäßigem Tempo sprechen. In virtuellen Veranstaltungen sollte man ein wenig lauter und langsamer sprechen als in Präsenzformaten. Freies Sprechen mit Blickkontakt in die Kamera wirkt souverän. Setzen Sie bewusst Pausen ein, um dem Schnellsprechen entgegenzuwirken. Ihr Sprachniveau sollte zu den Vorkenntnissen und Bildungsvoraussetzungen der Zuhörer passen.

Bringen Sie Ihre Argumente auf den Punkt. Nutzen Sie die Fünfsatztechnik, um Ihre Botschaften zielgerichtet, strukturiert und einprägsam zu formulieren. Zu lange Wortbeiträge haben den Nachteil, dass Ihr Sympathiewert sinkt, dass Sie mehr Angriffsflächen aufbauen und die Zuhörer überfordern.

Arbeiten Sie mit Merkhilfen. So haben Sie Ihre persönlichen Vorsätze immer im Blick.



CHECKLISTE III: MOTIVIEREND STARTEN UND AUFMERKSAMKEIT ERHALTEN

Starten Sie die Online-Veranstaltung motivierend

Verknüpfen Sie ein freundliches Willkommen mit einem attraktiven Einstieg (Icebreaker) und 3 bis 5 Minuten Small Talk. Zur Einleitung gehören zudem diese Elemente:

- A. Ziel und Agenda vorstellen
- B. Regelwerk für das virtuelle Meeting erläutern
 - Alle Teilnehmer „muten“ ihr Mikrofon.
 - Kamera einschalten
 - Bei Wortmeldungen ist das Mikrofon einzuschalten.
 - Zwischenfragen sind jederzeit erwünscht (zum Beispiel über die Chat-Funktion oder „Hand heben“).
 - Nach 60 Minuten folgt eine Pause von 10 Minuten.
 - Hinweise zum Ergebnisprotokoll (mit klaren Folgeaktivitäten)

Bei Wortbeiträgen in Veranstaltungen ohne Video ist der Name zu nennen, damit der Beitrag zugeordnet werden kann.

Einstiegsfrage an alle Teilnehmer

Auf diesem Wege erhalten Sie Informationen über Stimmung, Themenwünsche und Erwartungen. Investieren Sie ausreichend Zeit für die informelle Kommunikation, um Nähe zu erzeugen.

Bei Onlinetrainings können Sie die Teilnehmer zum Beispiel bitten, sich drei Hashtags (Themen, die sie begeistern) zu überlegen. Mit denen sie sich (neben ihrem Namen, Beruf und Wohnort) vorstellen. Eine Variante: Jeder Teilnehmer integriert in seine Vorstellung ein Highlight der letzten Woche oder des letzten Monats.

Um die Aufmerksamkeit zu wecken und zu erhalten, bieten sich die folgenden Interventionstechniken bei kleinen Gruppen an:

Schauen Sie vorrangig in die Kamera. Ein ruhiger Blickkontakt fördert den emotionalen Kontakt zum Gegenüber. Trainieren Sie den Rhythmus: Einige Sekunden Blickkontakt in die Kamera, dann auf den Bildschirm oder die Unterlagen schauen, dann wieder Blickkontakt zur Kamera und so weiter.

Opening-Statement

Bevor Sie mit einem neuen Thema beginnen, erteilen Sie jedem Teilnehmer – rundum – das Wort, um Informationen über sein Vorwissen und seine Erwartungen in Erfahrung zu bringen.

Fragen stellen – Feedbackschleifen einbauen

W-Fragen haben den Vorteil, dass sie den Gesprächspartner zum Sprechen bringen und Feedback darüber erhalten, ob Ihre Ausführungen angekommen sind. Beispiele: „Wie schätzen Sie dieses Konzept ein?“ „Welche Erfahrungen haben Sie ...?“ „Wie würden Sie dieses Problem lösen ...?“

Klären Sie bei der Vorstellung des Regelwerks zu Anfang, wie sich die Teilnehmer zu Wort

melden können, zum Beispiel durch „Hand-heben“, Kärtchen hochhalten oder die Chat-Funktion.

Moderierte Diskussion

Der Moderator steuert die Pro-Contra-Diskussion und achtet darauf, dass das Regelwerk eines sachbezogenen, fairen Dialogs eingehalten wird. Die Argumente können zum Beispiel am Online-Whiteboard visualisiert werden. Die Lenkungstechniken für virtuelle Meetings werden in Kapitel 11 des Buches erläutert.

Blitzlicht als zeitsparende Methode

Beim Blitzlicht stellen Sie der Runde eine Frage, die der Reihe nach von jedem Teilnehmer kurz beantwortet wird. Sie können zum Beispiel nach Ideenbewertungen oder nach der aktuellen Stimmungslage fragen.

Tools zur Abfrage und Umfrage

In die Tool-Box eines Moderators gehören Werkzeuge wie zum Beispiel Mentimeter, um die Teilnehmer zu aktivieren und am Kommunikationsprozess zu beteiligen, insbesondere auch die passiven Akteure. Wichtig: Fertigen Sie vorher die Fragen an, damit die Abfragen/Umfragen zeitsparend durchgeführt werden können.

Brainstorming und Übungen

Ideen lassen sich verbal, über die Chatfunktion oder andere spezielle Tools (z.B. am virtuellen Whiteboard) zusammentragen. Bei Trainings können Übungen zur Anwendung und Festigung des Erlernten individuell oder in der Gruppe durchgeführt werden.

Breakout Rooms für Gruppenarbeiten

Gruppenarbeit aktiviert und fördert die Aufmerksamkeit. Plattformen wie Teams und ZOOM bieten die Möglichkeit, die Teilnehmer spontan in kleine Gruppen aufzuteilen und bestimmte Themen bearbeiten zu lassen. Legen Sie dazu den zeitlichen Rahmen fest und bitten Sie die Teilnehmer, die Ergebnisse der Gruppe vorzustellen.

Tools zur Visualisierung

Nutzen Sie kollaborative Werkzeuge zur Visualisierung. Um Ideen zusammenzutragen, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten oder in einem freigegebenen Zeichenbereich zu schreiben, zu skizzieren oder zu zeichnen. In Frage kommen zum Beispiel: Online-Whiteboard, Mentimeter oder andere Tools wie Miro, Mural oder Padlet (siehe z.B. AvePoint.com 2021).

Nach der Video-Konferenz

Lassen Sie das Ergebnisprotokoll gegenzeichnen und leiten Sie es zeitnah an die Teilnehmenden weiter. Es sollte Entscheidungen, Zuständigkeiten, Termine und Folgeaktivitäten enthalten.

Holen Sie ein Feedback zur Moderation und zum Ablauf des Video-Meetings ein: Was lief gut? Was können wir besser machen? Durch diese Rückmeldung haben Sie eine Grundlage für die stetige Verbesserung Ihrer Videokonferenzen.

FRAGENKATALOG ZUR ZUHÖRER- UND SITUATIONSANALYSE

WER IST MEIN GEGENÜBER?

- Welche berufliche Stellung und welche hierarchische Position hat mein Gesprächspartner (Ressort, Kompetenzen, Zuständigkeiten ...)?
- Wie ist seine Beziehung zu Vorgesetzten, Schlüsselpersonen und informellen Führern?
- Welche Machtposition hat er (vermutlich) in seinem Bereich/im Unternehmen?
- Was ist hinsichtlich seines privaten Umfeldes bekannt?
 - Freunde, Bekannte, familiärer Hintergrund
 - Hobbys, Interessen, Vorlieben
- Welche Vorkenntnisse und Vorerfahrungen kann ich voraussetzen?
- Welche Zusammenhänge und Fachbegriffe muss ich erklären?

WELCHE ERWARTUNGEN UND ZIELE HAT MEIN GEGENÜBER?

- Welche Ziele und Interessen könnte mein Gegenüber (Kunde, Führungskreis, Vorstand/Teilnehmer eines Meetings ...) verfolgen?
- Was ist über den Gesprächspartner bekannt hinsichtlich
 - seiner Position und den damit verbundenen Interessen?
 - seiner Probleme und Schwierigkeiten in seinem Bereich?
 - seiner Entscheidungskriterien?
 - möglicher Kompromisslinien?
- Welche Erwartungen hat er (vermutlich) an das Gespräch/die Verhandlung?
- Welche gemeinsamen Interessen mit ihm kann ich nutzen?
- Falls Sie einen Lösungsvorschlag bringen:
 - Inwieweit stiftet dieser einen Nutzen für seinen Bereich?
 - Inwieweit könnte dieser zu Einwänden und Widerständen führen?
- Welche Aspekte des Themas (Konzepts, Produkt, Idee ...) sind dem Gegenüber wichtig?
- Wo haben wir USPs und besondere Vorteile im Vergleich zum Wettbewerb?

WELCHE EINSTELLUNGEN UND DIALEKTISCHE BESONDERHEITEN HAT MEIN GEGENÜBER?

- Wie steht er vermutlich zu dem Sachthema?
- Mit welchen Einwänden und mit welcher Kritik muss ich rechnen?
- Was weiß ich über sein Auftreten und seinen Gesprächsstil?

WIE STEHT DER GESPRÄCHSPARTNER ZU MIR?

- Welche Emotionen werde ich vermutlich beim Gegenüber auslösen?
- Wird mich mein Gegenüber gleichberechtigt, unterlegen oder überlegen einschätzen?
- Wie verliefen die bisherigen (Präsenz- und Online-)Begegnungen?
- Welche Vorurteile könnte mein Partner mir gegenüber haben
 - aufgrund meines Alters?
 - aufgrund meiner fachlichen Spezialisierung?
 - aufgrund meiner Persönlichkeit?
 - aufgrund bestimmter Kontroversen in der Vergangenheit?
- Welche beruflichen und persönlichen Kontakte kann ich zu meiner Vorbereitung nutzen?

LISTE MIT TYPISCHEN WEICHMACHERN UND FÜLLWÖRTERN

Weichmacher und Füllwörter	Kommentierte Beispiele
1. Abschwächende Worte	<p>„eigentlich“, „vielleicht“, „ein bisschen“, „scheinbar“, „vermutlich“, „wahrscheinlich“, „irgendwie“, „eventuell“</p> <p>(„Wir sind eigentlich der Meinung, dass diese Strategie Erfolg versprechend ist.“)</p> <p><i>Kommentar:</i> Ein abschwächendes Füllwort mindert die Stringenz Ihrer Argumentation und ist eine dialektische Angriffsfläche: „Sie sagen <i>eigentlich</i>. Sie stehen also nicht zu 100 Prozent hinter dem Vorschlag?“</p>
2. Relativierende Begriffe	<p>Beispiele: „grundsätzlich“, „im Prinzip“</p> <p>(„Ich bin grundsätzlich gegen diese Art von Schnellschüssen.“)</p> <p><i>Kommentar:</i> In dem Wort „grundsätzlich“ steckt eine latente Dominanzgebärde. Der Sprecher reklamiert für sich einen besonderen Status.</p>
3. Vorgeschaltete Weichmacher	<p>„Also, wenn Sie mich fragen ...“; „Also, ehrlich gesagt ...“; „Ich will mal sagen ...“; „Ich will nicht lügen, aber ...“; „Normalerweise würde ich sagen ...“</p> <p><i>Kommentar:</i> Die nachfolgende Argumentation wird durch den vorgeschalteten Halbsatz relativiert.</p>
4. Vorgeschaltete Entschuldigungen	<p>„Ich weiß nicht genau, ob ...“; „Vielleicht ist es ja so ...“; „Ich bin mir nicht sicher ...“</p> <p><i>Kommentar:</i> Die Wirkung der Argumentation wird durch die vorgeschaltete Entschuldigung gemindert.</p>
5. Schwache Verben	<p>„Wir versuchen ...“; „Wir sehen darin eine Möglichkeit ...“; „Wir probieren das ...“;</p> <p><i>Kommentar:</i> Diese und vergleichbare Verben werden assoziiert mit einer zögerlichen und wenig durchdachten Strategie.“</p>
6. Formulierungen im Konjunktiv	<p>„Vielleicht wäre es möglich ...“; „Dies könnte eine sinnvolle Variante sein ...“</p> <p><i>Kommentar:</i> Der Konjunktiv drückt Inkompetenz und Unsicherheit aus und provoziert entsprechende Gegenfragen. Die eigene Meinung wird verdeckt.</p>

7. Superlative	<p>„toll“, „super“, „wahnsinnig“, „phantastisch“, „sagenhaft“ „Wir haben da eine super Software, wirklich spitze!“</p> <p><i>Kommentar:</i> Der Sprecher bewertet einen Gegenstand mit euphorischen Begriffen. Es mangelt dabei an allerdings an Differenzierung. Die Wirkung dieser Wortwahl geht zulasten der Seriosität und Kompetenz („Der hat es nötig, so zu sprechen.“).</p>
8. Absolute Aussagen und Verallgemeinerungen	<p>„immer“, „absolut sicher“, „nie“, „alle“, „ein für alle Mal“ („Wir haben immer gesagt ...“; „Das ist absolut sicher.“)</p> <p><i>Kommentar:</i> Derartige pauschale Aussagen sind leicht angreifbar und lassen sich durch ein Gegenbeispiel widerlegen.</p>
9. Äh-Sagen	<p>Zu Ende eines Satzes machen wir normalerweise eine Pause. Ähs haben die Funktion, die unangenehme Pause mit diesem Dehnungslaut zu überbrücken und weiterzusprechen.</p> <p>Falls Sie zu viele „Ähs“ produzieren, leidet die wahrgenommene Souveränität. Nutzen Sie Sprechpausen ohne die störenden Dehnungslaute. Fragen Sie Menschen Ihres Vertrauens oder einen Coach, ob Verbesserungspotenzial bei Ihnen gegeben ist. Zur Selbstkontrolle sind Übungen mit Voice-Rekorder empfehlenswert.</p>

SCHWARZE UND WEISSE LISTE – SPRECHEN OHNE WEICHMACHER

ARBEITSBLATT

HINWEIS ZUM ÜBUNGSABLAUF

1. Sprechen Sie ein einminütiges Statement zu irgendeinem Thema auf Ihr Aufzeichnungsgerät (Smartphone reicht).
2. Prüfen Sie dann den Mitschnitt daraufhin, welche Weichmacher darin vorkommen. Orientieren Sie sich dabei an der vorstehenden Liste auf Seite 9 f.
3. Schreiben Sie in die linke Spalte die identifizierten Weichmacher, die Sie loswerden möchten.
4. Schreiben Sie in die rechte Spalte die besseren Alternativen auf. Markieren Sie diejenigen Weichmacher, an denen Sie zunächst arbeiten wollen.
5. Nehmen Sie Ihr Statement noch einmal auf und analysieren Sie das Ergebnis. Wiederholen Sie die Übung, bis Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.

Schwarze Liste	Weißer Liste
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

SECHS WICHTIGE FÜNFSATZSTRUKTUREN

Standardformel	
1.	Situativer Einstieg
2.	Erstens ...
3.	Zweitens ...
4.	Drittens ...
5.	Zwecksatz

Standpunktformel	
1.	Standpunkt/These
2.	Argument
3.	Beispiel
4.	Schlussfolgerung
5.	Zwecksatz

Pro-Kontra-Formel	
1.	Thema nennen
2.	Argument(e) pro
3.	Argument (e) contra
4.	Schlussfolgerung
5.	Zwecksatz

Problemlösungsformel	
1.	Ist-Analyse (Wo hakt es?)
2.	Ziel (Worauf es ankommt ...)
3.	Lösungsvorschlag
4.	Nutzen aufzeigen
5.	Appell/Ausblick ...

Kette	
1.	Situativer Einstieg
2.	Früher ...
3.	Heute ...
4.	Morgen ...
5.	Zwecksatz

Kompromissformel	
1.	Situativer Einstieg
2.	Position A ...
3.	Position B ...
4.	Dritter Weg ...
5.	Zwecksatz

BRÜCKENSÄTZE – LISTE MIT FORMULIERUNGSBEISPIELEN

Hinweis: Brückensätze erleichtern es Ihnen, mit Einwänden und Kritik souverän umzugehen und bei persönlichen Angriffen zur Sache zurückzukehren. Suchen Sie sich aus den folgenden Formulierungen diejenigen Sätze heraus, die Ihnen gefallen. Falls notwendig, können Sie die Brückensätze auch anders formulieren, damit sie besser zu Ihrem Sprachstil und zu Ihrem Wortschatz passen.

RÜCKFRAGE

- „Was genau meinen Sie damit?“
- „Worauf bezieht sich Ihre Behauptung?“
- „Habe ich Sie richtig verstanden, wenn...?“ (kontrollierter Dialog)
- „Ihr Einwand zeigt mir, dass Sie meinem Vorschlag mit Skepsis sehen. Was stört Sie daran?“
- „Ich bin mir nicht sicher, ob ich Sie richtig verstanden habe, würden Sie bitte ...“
- „Bitte konkretisieren Sie Ihre Aussage, damit ich gezielt darauf antworten kann!“

TAKTIEREN UND ZEIT GEWINNEN

- „Zunächst eine Vorbemerkung ...“
- „Zunächst möchte ich klarstellen ...“
- „Ihr Einwand zeigt mir, dass der Kerngedanke noch nicht deutlich geworden ist ...“
- „Ich habe Ihre Frage akustisch nicht verstanden. Darf ich Sie bitten, Ihre Frage noch einmal zu formulieren ...?“
- „Zum besseren Verständnis zunächst ein paar Worte zur Gesamtstrategie ...“
- „Das ist ein vielschichtiges Thema ...“
- „Es würde den zeitlichen Rahmen sprengen, hier ins Detail zu gehen ...“

ICH-BOTSCHAFTEN

- „Ihre Frage erstaunt mich.“
- „Das überrascht mich sehr.“
- „Ihr Vorwurf macht mich sehr betroffen.“

- „Ich kann Ihre Frage nicht einordnen.“
- „Ich bin sehr enttäuscht.“
- „Ihre letzte Aussage irritiert mich.“
- „Ich fühle mich zu Unrecht angegriffen.“
- „Ich mache mir Sorgen.“
- „Es stört mich, wenn ich meine Gedanken nicht zu Ende bringen kann.“

AUF DIE EIGENEN SACHARGUMENTE LENKEN

- „Was Ihre Bedenken angeht, kann ich Sie beruhigen. Der Umweltaspekt spielt für uns eine wichtige Rolle. Ganz entscheidend ist ...“
- „Ihr Einwand zeigt mir, dass der Aspekt XY noch nicht deutlich geworden sind.“
- „Ich erläutere Ihnen gern, welche Argumente für diese Lösung sprechen ...“
- „Das mag auf den ersten Blick so aussehen; wenn man jedoch genauer hinschaut ...“
- „Neben den angesprochenen Risiken gibt es eine ganze Reihe von Chancen ...“
- „Was den ersten Teil Ihrer Aussage angeht, stimme ich zu. Bei dem Punkt XYZ haben wir andere Erfahrungen gemacht ...“
- „Ich kann Ihre Argumentation sehr gut nachvollziehen. Aus zwei Gründen haben wir uns für einen anderen Weg entschieden ...“
- „Ich habe volles Verständnis für Ihr Anliegen. Wir haben jedoch Restriktionen der Regulierungsbehörde zu beachten ...“
- „Dieser Eindruck kann durchaus entstehen, wenn man die Verbesserungen ausblendet ...“
- „Sie sprechen mit Ihrer Frage einen entscheidenden Punkt an ...“
- „Das ist ein Teilaspekt. Zum Gesamtbild gehört jedoch auch ...“
- „Ihre Bewertung deckt sich nicht mit meinen Erfahrungen. Die Fakten sehen so aus ...“
- „Im Prinzip stimme ich Ihnen zu. Was Ihren Punkt B angeht, kommen wir zu anderen Ergebnissen ...“
- „Ich stimme Ihnen zu. Jedoch gibt es einen weiteren Aspekt, der zu beachten ist.“

VERSTÄNDNIS SIGNALISIEREN/DEN GESPRÄCHSPARTNER AUFWERTEN

- „Ich kann Ihren Standpunkt (gut) nachvollziehen.“
- „Ich würde in Ihrer Situation genauso denken.“

- „Ihren Ärger kann ich gut verstehen.“
- „Ich verstehe gut, dass Sie auf den Preis achten.“
- „Ich habe volles Verständnis für Ihr Anliegen ...“
- „Interessant, was Sie da sagen.“
- „Als Fachmann können Sie mir vielleicht raten, wie ...“
- „Ich freue mich, dass Sie diesen Punkt ansprechen.“
- „Herr Kaufmann, das ist ein sehr wichtiger Punkt.“
- „Ich stimme Ihnen zu und ...“

DIFFERENZIERUNG

- „Zu dem Thema gibt es eine Fülle von Untersuchungen.“
- „Wie bei jeder Neuerung gibt es auch hier Pro und Contra.“
- „Das ist ein Aspekt, den Sie ansprechen. Es gibt noch zwei weitere Gesichtspunkte, die in der Situation XY zu beachten sind ...“
- „Ihr Einwand bringt mich auf die Idee, den Aspekt XYZ mit in die Überlegungen einzubeziehen. Was halten Sie davon?“

BEI UNFAIREN ANGRIFFEN

(BRÜCKENSÄTZE GRUPPIERT NACH DEN KONTERSTRATEGIEN DER 4-I-METHODE)

Strategie 1: Ignorieren – Sie überhören den unfairen Anteil

- „Ihre Aussage lässt noch nicht erkennen, wo Ihre Bedenken liegen ...“
- „Ihre Bemerkung zeigt mir, dass Sie meinen Vorschlag mit Skepsis sehen ...“
- „Schade, dass es noch nicht gelungen ist, Sie zu überzeugen ...“
- „Ihre Reaktion zeigt, dass Sie meine Argumente mir gewissen Vorbehalten sehen ...“

Danach jeweils zum Thema zurücklenken, etwa mit der Frage: „Welchen Einwand haben Sie in der Sache?“

Strategie 2: Identifizieren – Sie erinnern an das Regelwerk des Fairplay

- „Ich denke auf dieser Ebene kommen wir nicht weiter ...“
- „Es ist schade, dass wir durch solche Äußerungen kostbare Zeit vergeuden.“

- „Herr Schulze, was ist der Grund für Ihre Erregung? Vielleicht können wir ihn ausräumen und anschließend wieder normal miteinander reden.“
- „Ich finde es nicht fair, wenn Sie meine Argumente als Unsinn bezeichnen. Was haben Sie in der Sache einzuwenden?“
- „Um was geht es Ihnen wirklich, wenn Sie so sprechen?“
- „Ich halte es für wenig hilfreich, auf diesem Niveau fortzufahren.“
- „Sie bewerten meine Aussagen in abschätziger Weise. Mir ist nicht klar geworden, welche Bedenken Sie in der Sache haben.“
- „Herr Schneider, den unsachlichen Anteil Ihrer Bemerkung kommentiere ich nicht.“

Danach jeweils zum Thema zurücklenken, etwa mit der Frage: „Welchen Einwand haben Sie in der Sache?“

Strategie 3: Ironisieren – Sie reagieren schlagfertig und humorvoll

- „Kompliment, Herr Müller! Sie finden immer den richtigen Ton.“
- „Was wollen Sie mir damit sagen?“
- „Sie haben einen guten Moment verpasst, Ihren Mund zu halten!“
- „Was ist Ihr Motiv, dass Sie mit solchen Bemerkungen Ihr Image so leichtfertig aufs Spiel setzen?“
- „Das sind ja interessante Umgangsformen. So verschafft man sich Beliebtheit.“
- „Ich würde mich gern mit Ihnen geistig duellieren. Aber ich sehe, Sie sind unbewaffnet.“
- „Am besten gefällt mir Ihre partnerschaftliche Art.“
- „Was meinen Sie. Hat sich Ihr Image mit Ihrer Bemerkung eher verbessert oder verschlechtert?“

Strategie 4: Isolieren – Gesprächsabbruch als Ultima Ratio

Bei Beleidigungen und extremen Verbalattacken

- „Ihre beleidigenden Worte akzeptiere ich nicht. Unter diesen Umständen bin ich nicht bereit, das Gespräch mit Ihnen fortzusetzen.“ Vielleicht ergänzend: Sie können mich jederzeit anrufen, wenn Sie wieder zu einem sachlichen Gespräch bereit sind.“
- „Ihre persönlichen Angriffe gehen mir jetzt zu weit. Für eine verbale Schlammschlacht stehe ich nicht zur Verfügung. Wenn Sie emotional abgerüstet haben, können wir gern das Gespräch fortsetzen.“

- „Ihre herabsetzenden Worte akzeptiere ich nicht. Für einen unsachlichen Schlagabtausch stehe ich nicht zur Verfügung. Sie können sich jederzeit melden, wenn Sie zu einem sachlichen Gespräch bereit sind.“
- „Ich beende Gespräche eher ungern. Aber wenn Sie ein Opfer brauchen, um Ihre Komplexe abzureagieren, stehe ich nicht zur Verfügung.“
- „Entschuldigung, geht es auch eine Phonstärke leiser? Ich habe Probleme, mich auf das Thema zu konzentrieren.“
- „Wenn Sie emotional abgerüstet haben, können wir unser Gespräch gern fortsetzen.“
- „Ich finde es nicht fair, wenn Sie meine Argumente als Unsinn bezeichnen. Was haben Sie in der Sache einzuwenden?“
- „Ich merke, Sie sind sehr erregt. Greifen Sie mich persönlich an oder reden Sie zur Sache?“

FORMULIERUNGSBEISPIELE FÜR HARTE KONTER

Bei den Strategien zur Abwehr unfairer Angriffe in Kapitel 5 des Buches haben Sie bereits „harte“ Formulierungen kennengelernt. Sie sollten diese kampfdialektischen Spielarten kennen, um sie souverän abwehren zu können. Verzichten Sie aber darauf, diese selbst einzusetzen, weil sie ein großes Risiko mit sich bringen: Die Diskussionen eskalieren, und die Beteiligten geraten in eine ausweglose emotionale Konfrontation. In Ausnahmefällen mag es zum Selbstschutz erlaubt sein, harte Konter einzusetzen. Seien Sie dabei aber einen Deut weniger unfair als der Aggressor. Hier weitere Formulierungsbeispiele:

- „Ich habe von Ihnen nichts anderes erwartet als Polemik. In der Sache scheinen Sie wohl keine Argumente zu haben.“
- „Reden Sie einfach weiter. Irgendwann wird schon was Sinnvolles dabei herauskommen.“
- „Sie können das nicht beurteilen. Ihnen fehlt das Hintergrundwissen.“
- „Können Sie das auch rückwärts.“
- „Absolut falsch. Ich bin mir unsicher, ob Sie meine fachlichen Ausführungen überhaupt verstehen können.“
- „Ich schreib das gleich mal in mein Mobbingtagebuch.“
- „Ich will nicht ausschließen, dass Sie die Zusammenhänge intellektuell nicht verstehen.“

ÜBUNGEN ZUM STIMMTRAINING

In Kapitel 4 haben Sie Kriterien für wirkungsvolles Sprechen kennengelernt. Entwickeln Sie für Ihre Auftritte ein Ritual, das zu Ihnen passt, um Stress abzubauen und Ihre Stimme aufzuwärmen. Wenn Sie Verbesserungspotenzial in diesem Bereich haben, kann Ihnen ein regelmäßiges Stimmtraining helfen. Suchen Sie aus den folgenden Angeboten Übungen aus, die Ihnen gefallen. Zum Beispiel, um dem Äh-sagen entgegenzuwirken oder die Resonanz der Stimme zu verbessern.

WARMING-UP MIT HILFE DER ZUNGENBRECHER-ÜBUNG

- Brautkleid bleibt Brautkleid, und Blaukraut bleibt Blaukraut.
- Fischers Fritz fischt frische Fische; frische Fische fischt Fischers Fritze.
- Die Katze tritt die Treppe krumm; die Treppe krumm tritt die Katze.
- Ein plappernder Kaplan klebt klappbare Papp-Plakate. Klappbare Papp-Plakate klebt ein plappernder Kaplan.

DIE ARTIKULATION VERBESSERN DURCH KORKENSPRECHEN

Nehmen Sie einen Weinkorken (oder Daumen) zwischen Ihre Zähne und sprechen Sie so deutlich wie möglich einen Text. Beginnen Sie mit drei bis vier Textzeilen, möglichst ohne den Korken/Daumen mit Ihrer Zunge zu berühren. Anschließend lesen Sie den Text noch einmal ganz normal. Der Effekt: Die an der Artikulation beteiligten Muskeln gewöhnen sich an die weite Kieferstellung, wodurch die Aussprache spürbar deutlicher wird.

DEN EIGENTON FINDEN

Die „Kauübung“ nach E. Froeschels ist geeignet, Ihren Eigentonbereich zu finden und gleichzeitig die Artikulationsmuskulatur zu entspannen:

Stellen Sie sich vor, Sie kauen Ihr Lieblingsessen (nichts Flüssiges oder zu Weiches) – ganz entspannt und mit geschlossenem Mund. Während Sie beim Kauen intensiv an Ihr „Filetsteak“, Ihre „Pekingente“ oder Ihre „Nusstorte“ denken, lassen Sie ihre Stimme mitklingen. Dadurch entsteht ein angenehmer Brumm- oder Summton (Mhhmm, Mhhmm, Mhhmm ...) in mittlerer Lage. Dies ist Ihre Indifferenzlage.

Aus dem Summton „Mhhmm“ heraus können Sie nun zählen oder einzelne Worte und ganze Sätze formulieren. Nutzen Sie diese Miniübung als kleines „Warming-up“, um Ihre Stimme vor einem Auftritt an Ihre Eigentonlage zu gewöhnen.

DIE STIMME NACH VORN HOLEN

Sprechen Sie zur Übung ganz leise, so dass Ihr Kehlkopf frei von jedem Druck ist und die Stimme weich und entspannt klingt. Nun erhöhen Sie den Luftdruck wieder und sprechen automatisch lauter. Sie sensibilisieren sich durch diese Übung dafür, wie es sich anfühlt, vorne zu sprechen. Die Lautstärke kommt dann schrittweise von selbst.

SPRECHÜBUNGEN OHNE ÄH-SAGEN

Sprechen Sie alle Vokale im Abstand von zwei Sekunden:

a – e – i – o – u

Sie sprechen also:

a – 2 Sek. Pause – e – 2 Sek. Pause – i – 2 Sek. Pause – o – 2 Sek. Pause – u

Sprechen Sie dann einfache Sätze wie: Begeisterung ist der stärkste Wirkfaktor.

Sie sprechen: Begeisterung – 2 Sek. Pause – ist – 2 Sek. Pause – der – 2 Sek. Pause – stärkste – 2 Sek. Pause – Wirkfaktor. Nächster Beispielsatz: Am Abend gehe ich ins Fitnessstudio.

Als weiterführende Übungen bietet sich a) das Sprechen anhand eines Manuskripts, b) das Sprechen anhand eines Stichwortkonzepts und c) das freie Sprechen an.

VORTRAGEN EINES REDETEXTES

Wählen Sie zunächst einen Redetext aus. Eine DIN-A4-Seite reicht als Übungstext. Lesen Sie zunächst den Text durch und markieren Sie dann mit Hilfe von Sprechzeichen die Passagen, die Sie betonen, langsamer und schneller sprechen wollen. Kennzeichnen Sie zudem kurze und längere Pausen.

Tragen Sie nun den Text vor und lassen Sie ein Aufzeichnungsgerät mitlaufen. Dabei können Sie je nach Zielsetzung an einem Tisch sitzen oder stehend vortragen. Überprüfen Sie anschließend die Aufzeichnung und wiederholen Sie die Übung so oft, bis Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.

Beispiele für Sprechzeichen:

einfacher Strich = kurze Pause; doppelter Strich = längere Pause; Unterstreichen oder **Fett** = lauter sprechen; L e e r z e i c h e n = langsam sprechen

CHECKLISTE: VORFRAGEN KLÄREN – IST EIN ÖFFENTLICHER AUFTRITT ÜBERHAUPT SINNVOLL?

- Was ist das Thema? Lassen Sie sich das Thema der Anfrage konkretisieren.
- Welche Art von Beitrag ist geplant? In welcher Sendung soll er wann laufen?
- Soll live gesendet oder aufgezeichnet werden?
- Liegt ein Beitrag in Fernsehen, Rundfunk oder in den Sozialen Medien im eigenen Interesse und
 - im Interesse des Unternehmens?
- Wann soll der Beitrag gesendet werden? Wie viel Zeit steht für das Statement oder Interview zur Verfügung? Für welche Sendung, welchen Sendeplatz? Welches Zielpublikum?
- Wie sieht das thematische Umfeld aus? Wer soll ebenfalls zu Wort kommen?
- Wo wird das Statement aufgezeichnet? Wo soll das Interview stattfinden? (Im Studio? Im eigenen Unternehmen? Draußen?)
- Lassen Sie sich vom Sender ein Video der Sendung zuschicken, in der Sie vorgesehen sind. Dieses Video gibt Ihnen Aufschluss über die Frageform, Frageart und die Vorgehensweise des Journalisten.
- Wurde bereits bei anderen Stellen Ihres Unternehmens um ein Statement/Interview angefragt? Was ist bereits gelaufen?
- Welche Fragen sollen zu welchen Themenkomplexen gestellt werden?
- Prüfen Sie, ob Sie wirklich der richtige (kompetente) Interviewpartner sind. In welcher Rolle sind Sie eingeplant?
- Welches Interesse verfolgt (vermutlich) der Journalist?
- Klären Sie im Vorgespräch mit dem Journalisten, für welche Fragen oder Aspekte Sie nicht zur Verfügung stehen.
- Klären Sie bei einer Podiumsdiskussion ergänzend die Fragen: Wer wird teilnehmen? Was ist die Zielsetzung der geplanten Sendung?

ANWENDUNGSBEISPIELE FÜR FRAGEN IN ONLINEVERANSTALTUNGEN

THEMENBEZOGENE FRAGEN IN DER EINSTIEGSPHASE

- „Welche Erfolge gab es in den letzten 14 Tagen beim Projekt XY?“
- „Welche Erwartungen haben Sie an unser heutiges Meeting?“
- „Welches Thema der Agenda haben für Euch die höchste Priorität?“
- „Welches Vor-Wissen haben Sie zu den Themen XY?“
- „Was verbinden Sie spontan mit ...“
- „Warum sind Sie heute hier?“
- „Was ist Ihnen in diesem Meeting besonders wichtig?“

FRAGEN FÜR DIE INFORMELLE KOMMUNIKATION (SMALL TALK)

- „Nenne uns drei Hashtags (= Themen), die dich begeistern?“
 - „Was war in der letzten Woche dein Highlight, was dein Lowlight?“
 - „Wie viele Video-Meetings stehen bei dir heute auf dem Programm?“
 - „Wie siehst du deine Pausengestaltung zwischen den Meetings aus?“
- Fragen für Meinungs- und Stimmungsbilder
- „Herr Müller, wie bewerten Sie diesen Vorschlag?“
 - „Frau Dr. Schumann, wie schätzen die Chancen ein, diesen Impfstoff innerhalb von sechs Monaten zu entwickeln?“
 - „Wie ist Eure aktuelle Motivation auf einer Skala von 0 bis 10?“
 - „Welche Vorkenntnisse haben Sie zum Thema XYZ?“
 - „Wie hat Euch die erste Lerneinheit gefallen?“

FRAGEN ZUR AKTIVIERUNG DER TEILNEHMENDEN

- „Welche Ideen habt Ihr für die Verbesserung der Meeting-Kultur in unserem Team? – Tragt Eurer Gedanken auf dem Online-Whiteboard ein!“
- „Herr Schneider, wie beurteilen Sie aus Sicht der Produktion diesen Vorschlag?“
- „Ich der Grundgedanke der Technologie verstanden?“
- „Frau Müller, Sie haben sich bisher zurückgehalten. Wie schätzen Sie die Umsetzbarkeit dieses Konzepts ein?“
- „Können Sie uns zum besseren Verständnis ein Beispiel bringen?“

FRAGEN, DIE DIE TEILNEHMENDEN IN EIGENREGIE STELLEN

- „Herr Schiller, mir sind Ihre Ausführungen zu allgemein. Können Sie mir ein konkretes Beispiel zur Veranschaulichung geben ...?“
- „Mir ist nicht klar geworden, wie Sie Ihre These unterfüttern wollen ...?“
- „Wir entfernen uns jetzt vom diskutierten Thema. Was halten Sie davon, zu unserer Ausgangsfrage zurückzukommen?“

FRAGEN IN FESTGEFAHRENEN SITUATIONEN

- „Unter welchen Bedingungen können wir zu einer Übereinkunft kommen?“
- „Wo sehen Sie Ansätze für eine Lösung?“
- „Auf welcher Basis wäre ein Kompromiss möglich?“
- „Welche Bewertungskriterien sind Ihnen wichtig?“
- „Was halten Sie davon, den Punkt XY zunächst auszuklammern?“
- „Was würden Sie an meiner Stelle tun?“

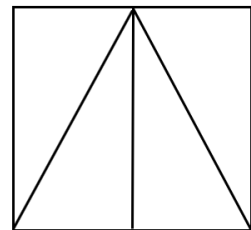
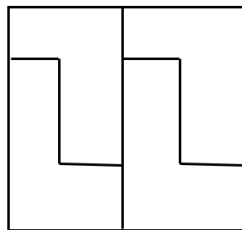
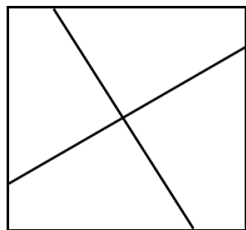
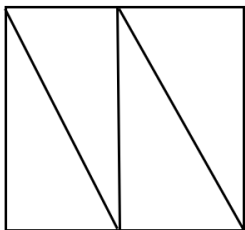
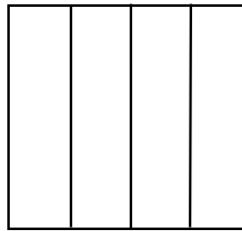
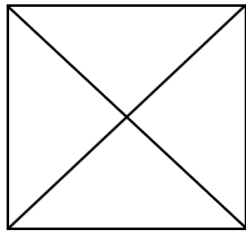
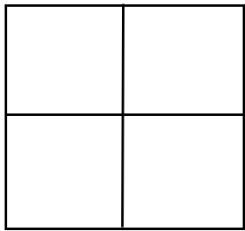
Zwei Hinweise:

(1) Die Fähigkeit, Fragen zu stellen hat eine Querschnittsfunktion für alle Onlineformate. Daher finden Sie weitere Formulierungsbeispiele im Buch, beispielsweise in Kapitel 7 beim Thema Fangfragen, in Kapitel 11 bei der Moderation von Videokonferenzen oder in Kapitel 14 bei den Praxistipps für Stressinterviews.

(2) Die Formulierung von Fragen ist für den Aussagewert von Onlineabfragen und Umfragen von großer Bedeutung. Bereiten Sie daher die Fragen sorgfältig vor.

LÖSUNGSVORSCHLÄGE FÜR DIE 8-QUADRATE-AUFGABE
AUS KAPITEL 13

Aufgabe: Teilen Sie ein Quadrat in vier kongruente (form- und inhaltsgleiche) Segmente auf.
Suchen Sie viele alternative Lösungen.



1. RHETORIKÜBUNG: STANDPUNKT FORMULIEREN MIT HILFE DER FÜNFSAZTECHNIK

Die folgenden Übungsangebote bieten Ihnen die Chance, Ihren Standpunkt oder Ihre Meinung knapp, klar und strukturiert zu formulieren. Dabei können Sie die Fünfsatztechnik aus Kapitel 8 des Buches nutzen. Als Hilfsmittel benötigen Sie ein Aufzeichnungsgerät (Smartphone genügt).

Ziel	Sie trainieren Ihre Fähigkeit, Ihren Standpunkt mit Hilfe der Fünfsatztechnik zielgerichtet und strukturiert zu formulieren.
Themenangebot	Eine Liste mit 100 Themen finden Sie auf Seite 28.
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none">1. Wählen Sie aus der Themenliste ein Thema aus.2. Erarbeiten Sie zu diesem Thema ein Stichwortkonzept. Sie können dabei die Fünfsatztechnik nutzen (siehe Kapitel 8).3. Prägen Sie sich Ihre Stichworte ein.4. Sprechen Sie dann Ihren Standpunkt in ein Aufzeichnungsgerät und stoppen Sie dabei die Zeit.5. Fragen Sie sich bei der Analyse, was gelungen ist und was Sie hätten besser machen können.6. Wiederholen Sie die Übung, bis Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.

Hinweis:

Beginnen Sie bei der Planung Ihrer Argumentation in der umgekehrten Reihenfolge, also:

Erster Planungsschritt: Zwecksatz

Was ist mein Anliegen an die Zuhörer/Gesprächspartner? Was will ich von den Zuhörern? Was sollen sie tun? Worüber sollen sie entscheiden?

Zweiter Planungsschritt: Begründung

Welche Fakten, Zahlen und Argumente habe ich, um meinen Zwecksatz zu unterstützen?

Welche Beispiele habe ich zur Veranschaulichung?

Dritter Planungsschritt: Situativer Einstieg

Welche Einleitung ist geeignet, um Aufmerksamkeit für das Thema zu wecken? Wie kann ich die Bedeutung des Themas für die Zuhörer herausstellen?

ARBEITSBLATT ZUR „STANDPUNKTFORMEL“

1. Standpunkt	
2. Argumente (Begründung)	
3. Beispiele	
4. Fazit	
5. Zielsatz/Appell	

ARBEITSBLATT ZUM „DIALEKTISCHEN FÜNFSATZ“

1. Thema nennen	
2. Argumente pro	
3. Argumente kontra	
4. Fazit/eigener Standpunkt	
5. Zielsatz/Appell	

Hinweis:

Wenn Sie mehr zur Pro-Seite neigen, empfiehlt es sich, als zweiten Schritt das Kontra- und als dritten Schritt das Pro-Argument zu bringen. So können Sie leichter überleiten zum vierten Schritt (Ihrem Standpunkt)

ARBEITSBLATT ZUR „PROBLEMLÖSUNGSFORMEL“

1. Ist-Situation - Probleme - Konsequenzen bei Nicht-Handeln	
2. Ziel bestimmen „Und daher muss es darauf ankommen ...“	
3. Lösungsvorschlag	
4. Nutzen aufzeigen (Was bringt der Lösungsvorschlag?)	
5. Appell (ggf. mit Hinweis auf die Umsetzung)	

100 THEMEN FÜR RHETORIKÜBUNGEN

1. Ukraine-Krieg	35. Exportland Deutschland	68. War for Talents
2. Corona-Pandemie	36. Lebenslanges Lernen	69. Video-Meetings
3. Verschwörungstheorien	37. Ampelkoalition	70. Fairplay
4. Nachhaltigkeit	38. Machtspiele im Beruf	71. Internetzugang für Kinder
5. Fridays for Future	39. Vertrauen in die Politik	72. Manipulation
6. Tempolimit	40. Managergehälter	73. Altersvorsorge
7. Frauenquote	41. Meditation	74. Genfood
8. Niedrigzinsniveau	42. Altersvorsorge	75. Bologna-Prozess
9. Homeoffice	43. New York	76. Duzen am Arbeitsplatz
10. Führen auf Distanz	44. Optimale Startchancen für Kinder	77. Entwicklungshilfe
11. Digitalisierung	45. Pisa-Studie	78. Waldsterben
12. Charisma	46. Was ist „typisch deutsch“?	79. Formel 1
13. Burn-out	47. Scharia	80. Bargeldloses Einkaufen
14. Elektroauto	48. Pünktlichkeit der Bahn	81. Freigabe leichter Drogen
15. Rhetorik im Beruf	49. Qualität in der Weiterbildung	82. Führerschein mit 17 Jahren
16. Diversity	50. Rating-Agenturen	83. Lehrer als Beamte?
17. Netflix	51. Rhetorik und Karriere	84. Managergehälter
18. Demografischer Wandel	52. Schachspielen	85. Manipulation
19. E-Learning	53. Schauspielen im Beruf	86. Autonomes Fahren
20. New Work	54. Amazon	87. Private Hochschulen
21. Elektrosmog	55. Soziale Medien	88. Rauchen
22. Nordstream 2	56. Islam	89. Todesstrafe
23. Fremdsprachen	57. Steuerehrlichkeit	90. Schönheitsoperationen
24. Windenergie	58. Taliban	91. Alkoholverbot auf öffentlichen Plätzen
25. Instagram	59. Teamentwicklung	92. Tempo 30 in Innenstädten
26. Fitnesstraining	60. Künstliche Intelligenz	93. Tempolimit Autobahn
27. Zukunftstechnologien	61. Urlaub	94. Tierschutz
28. Gewalt in der Schule	62. Videokonferenz	95. Blended Learning
29. Lampenfieber	63. Europäische Union	96. Verkehrsfreie Innenstädte
30. Cybermobbing	64. Was motiviert Mitarbeiter?	97. Flugtaxi
31. Image der Banker	65. Weiterbildung	98. Werbeverbot für Zigaretten
32. Kernenergie	66. Kirche in der Krise	99. Bundesliga
33. Menschenrechte in China	67. Zoom-Fatigue	100. Zukunft der Bundeswehr
34. Mangelberuf „Pfleger“		

2. RHETORIKÜBUNG: STEGREIFSPRECHEN ZU EINEM VORGEgebenEN THEMA

In allen kommunikativen Situationen können Sie aufgefordert werden, aus dem Stegreif Ihre Meinung zu sagen. Wenn Sie regelmäßig üben, fällt Ihnen dies leichter.

Ziel	Sie trainieren Ihre Fähigkeit, zu einem beliebigen Thema ohne Vorbereitung zu sprechen.
Themenangebote	Eine Liste mit 100 Themen finden Sie auf Seite 28. Es erleichtert das Handling, wenn Sie diese Liste kopieren.
Ablauf der Übung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zur Aufnahme und Kontrolle Ihrer Stegreif-Beiträge benötigen Sie ein Aufzeichnungsgerät und eine Uhr mit Sekundenanzeige. 2. Wählen Sie als zeitliche Vorgabe für die Übung zunächst 30 Sekunden. Sie können die Dauer später auf 1 Minute ausdehnen. 3. Da die Themen auf der Liste aufsteigend nummeriert sind, ist es leicht, ein Thema für Ihre Stegreif-Übung zu finden. Sie denken sich einfach eine Zahl zwischen 1 und 100 aus und schauen in der Liste, welches Thema Ihrer Zahl entspricht. Wenn Sie beispielsweise die Zahl 10 ausgewählt haben, lautet Ihr Stegreif-Thema „Digitalisierung“. 4. Schalten Sie Ihren Voice-Rekorder ein und beginnen Sie sofort zu sprechen. Hinweis: Lassen Sie sich von den untenstehenden Praxistipps inspirieren, um beim Stegreif-Sprechen Stoff zu finden und nicht hängen zu bleiben. 5. Fragen Sie sich bei der Analyse, was gelungen ist und was Sie hätten besser machen können hinsichtlich Stimme/Sprechtechnik sowie Inhalt/Struktur. 6. Wiederholen Sie die Übung mehrfach mit immer neuen Themen.

PRAXISTIPPS FÜR DAS STEGREIFSPRECHEN

- Beginnen Sie konkret und lebensnah (mit einem anschaulichen Beispiel, persönlicher Erfahrung oder Ähnlichem).
- Sie können am Anfang auf die verschiedenen Aspekte des Themas hinweisen.
- Sie können spontane Assoziationen zum Thema bringen.
- Bei vielen Themen können Sie ETHOS (siehe Seite 61 im Buch) zur Spektralanalyse nutzen.
- Die W-Fragen helfen, beim Spontansprechen Stoff zu finden: Was? Wer? Wo? Wann? Wie? Womit? Warum/Wozu?
- Wenn Sie überzeugen wollen, ist der Nutzen für den Gesprächspartner das wichtigste Argument.
- Details zur Fünfsatztechnik finden Sie in Kapitel 8 des Buches.

3. RHETORIKÜBUNG: STEGREIFSPRECHEN ANHAND MEHRERER STICHWORTE

Bei dieser Übung¹ liegt der Fokus noch stärker als bei der zweiten Übung auf Ihrer Kreativität und Improvisationsfähigkeit. Die Herausforderung: Sie haben mehrere Stichworte in einen sinnvollen Gedankengang zu bringen.

Ziel	Sie trainieren Ihre Fähigkeit, aus dem Stegreif (unvorbereitet) zu einem vorgegebenen Thema zu sprechen. Bei dieser Übung haben Sie vier zufällig zusammengestellte Stichworte in einen sachlogischen Zusammenhang zu bringen. Zu jedem Stichwort ist mindestens ein Satz zu formulieren.
Themenangebote	Auf Seite 36 finden Sie ein Raster mit Stichworten. Kopieren Sie dieses Blatt und vergrößern Sie es. Zerschneiden Sie dann das Blatt entlang der Linien in gleich große Zettel.
Ablauf der Übung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mischen Sie die Zettel (die bedruckte Seite nach unten) und ziehen Sie aus dem Stapel vier Zettel. 2. Decken Sie nun die vier Zettel so auf, dass sie nebeneinander liegen und gut zu lesen sind. 3. Sehen Sie sich das erste Stichwort an und beginnen Sie sofort zu sprechen, während das Aufzeichnungsgerät läuft. Überlegen Sie, während Sie sprechen, wie Sie zum nächsten Stichwort überleiten können. Danach leiten Sie zum dritten Stichwort über und so weiter. 4. Überprüfen Sie das Ergebnis Ihres Stegreifbeitrags anhand der Aufzeichnung. Beantworten Sie zwei Fragen: <ul style="list-style-type: none"> – Was ist mir besonders gut gelungen? – Was sollte ich besser machen? 5. Wiederholen Sie die Übung immer wieder mit neuen Stichworten. Durch regelmäßiges Training werden Sie Ihre Fähigkeit zum Stegreifsprechen schrittweise verbessern.

PRAXISTIPP

- Kleine Karteikärtchen eignen sich sehr gut, um die Zettel durch selbst erstellte Zettel zu ergänzen.
- Je nach Interessen und Anspruchsniveau können Sie die Stichwortkärtchen auch mit Themen aus Politik, Wirtschaft, Technik, Wissenschaft und Medien anreichern.
- Es macht mehr Spaß und erleichtert das Training, wenn Sie die Übung mit einem Lernpartner durchführen. Wenn ein Partner die Übung durchführt, hilft ihm der andere, die Zettelchen auszuwählen, das Aufzeichnungsgerät zu bedienen und bei der Auswertung Feedback zu geben.

¹ Vgl. Fricke 2000.

STICHWORTMATRIX

Ostern	Olaf Scholz	NEW YORK	LIEBE	MOND
MITTAG	TIGER	RHEIN	BETT	MERCEDES
WALZER	PECH	TATORT	WIND	HERZ
JOGGING	JAPAN	UHR	FERNSEHER	MADONNA
WEIHNACHTEN	PARTY	Tennis	KANAREN	RÄTSEL
APFEL	LONDON	Mars	SCHULE	WASCH- MASCHINE
MILLION	ELEFANT	FORMEL 1	ABITUR	HANDY
DOM	FRISÖR	Blauer Planet	TELEFON	PISA

4. RHETORIKÜBUNG: WIEDERGABE EINES TEXTES

Wesentliche Punkte knapp, klar und verständlich darzulegen ist eine Schlüsselfähigkeit, die Sie in den meisten Kommunikationssituationen benötigen. Diese Übung hilft Ihnen, Ihre Kernbotschaften auf den Punkt zu bringen.

Ziel	Sie trainieren Ihre Fähigkeit, die Quintessenz eines vorgegebenen Textes zu reproduzieren („reproduzierendes Sprechdenken“).
Themenangebote	<p>Infrage kommen zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Meldungen, Artikel aus Zeitungen und Zeitschriften – Artikel aus der Presseschau – Texte aus dem Internet/Blogs <p>Für Fortgeschrittene: Kapitel eines Buches; Vortragstexte anderer Personen; anspruchsvolle Artikel beispielsweise aus F.A.Z., Herald Tribune, Handelsblatt, The Economist, Wirtschaftswoche.</p>
Ablauf der Übung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wählen Sie einen Text aus, den Sie reproduzieren wollen. Beginnen Sie mit kurzen Meldungen aus der Tagespresse (nicht länger als 15 bis 20 Zeilen). 2. Lesen Sie den Text ein- oder zweimal durch und notieren Sie markante Stichworte (Sinträger). 3. Geben Sie dann anhand dieser Stichworte die Quintessenz des ursprünglichen Textes klar und verständlich wieder. Aufzeichnungsgerät einschalten! 4. Überprüfen Sie anhand des Mitschnitts und des Ausgangstextes, inwieweit Sie den Kerngehalt zutreffend wiedergegeben haben. Beantworten Sie zwei Fragen <ul style="list-style-type: none"> – Was ist mir besonders gut gelungen? – Was sollte ich besser machen? <p>Analysieren Sie beim Anhören des Mitschnitts auch Ihre Stimme und Sprechtechnik.</p> 5. Wiederholen Sie den Vorgang, bis Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.

PRAXISTIPP

- Wenn Sie zu dem ausgewählten Text bereits Vorwissen haben, können Sie sich darauf beschränken, den Beitrag ein- oder zweimal laut zu lesen und ihn dann ohne Stichworte wiederzugeben.
- Die Fähigkeit, einen Sachverhalt in eigenen Worten zu reproduzieren, benötigen Sie in fast allen Kommunikationssituationen. Daher lohnt es sich, diese Übung regelmäßig durchzuführen.

5. ÜBUNG: UNFAIRE ANGRIFFE ABWEHREN

Zu Ihrer schnellen Orientierung folgt hier eine Zusammenstellung der wichtigsten Empfehlungen, um mit unfairen Spielarten und unfairen Gesprächspartnern besser zurechtzukommen. Zunächst können Sie anhand konkreter Angriffe testen, inwieweit Sie wirkungsvolle Reaktionen verfügbar haben.

A ALLGEMEINE PRAXISTIPPS AUF EINEN BLICK

- Machen Sie sich die 4-I-Methode (Kapitel 5) und die leitende Maxime noch einmal bewusst, um unfaire Angriffe abzuwehren: Stoppe den unfairen Angriff, deeskaliere die Situation und lenk auf das Sachthema.
- Vermeiden Sie blinde Reizreaktionen, das heißt: Springen Sie nicht zu schnell auf emotionale Angriffe und Reizthemen an. Nutzen Sie Brückensätze als psychologische Puffer, um den unfairen Angriff zu entschärfen und zur Sache umzulenken.
- Tragen Sie einen Fundus an fünf bis sieben Brückensätzen zusammen, die zu Ihrer Persönlichkeit und zu Ihrem Kommunikationsstil passen. Lassen Sie sich dabei von den Formulierungsvarianten aus Kapitel 5 des Buches, den folgenden Übungsbeispielen und den Brückensätzen auf Seite 13 ff. inspirieren. Trainieren Sie die Anwendung Ihrer Brückensätze im Alltag.
- Achten Sie darauf, dass Sie den unfairen Angriff stoppen und gleichzeitig den Dialog aufrechterhalten. Verzichten Sie daher auf harte, eskalierend wirkende Schlagfertigkeitstechniken und zeigen Sie dem Angreifer (auch wenn es schwerfällt), dass Sie ihn ernst nehmen und dass sein Beitrag zur Problemlösung wichtig ist.
- Bei Killerphrasen und pauschalen Vorwürfen ist es ratsam, den Angreifer stets um Konkretisierung zu bitten. Die unmittelbare Rückfrage ist das einfachste Mittel, um Beweismittel für bloße Behauptungen in Erfahrung zu bringen.

TESTEN SIE IHRE REAKTION AUF UNFAIRE ANGRIFFE

Stellen Sie sich vor, Sie werden in der täglichen Argumentation mit den folgenden zwölf Angriffen konfrontiert. Formulieren Sie dazu ein bis zwei wirkungsvolle Antworten, die den unfairen Angriff stoppen und den Dialog aufrechterhalten. Lassen Sie sich dabei von den Brückensätzen auf Seite 13 ff. inspirieren. Bedenken Sie, dass es zu jedem Angriff eine Fülle von Reaktionsmöglichkeiten gibt. Kommentierte Lösungsvorschläge finden Sie auf Seite 41 ff.

<p>1. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Ich halte Ihren Vorschlag für Schwachsinn. Sie wollen sich doch nur auf Kosten anderer Abteilungen profilieren.“</p>
<p>2. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Als Jungdynamiker frisch von der Hochschule fehlt Ihnen doch jede Erfahrung. Daher würde ich mich an Ihrer Stelle zurückhalten.“</p>
<p>3. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Sie sollten hier keine Märchen erzählen.“</p>
<p>4. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Was machen wir, wenn sich die Neuerung in einem Jahr als Flop herausstellt.“</p>
<p>5. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Das glauben Sie doch selbst nicht, was Sie da sagen.“</p>
<p>6. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Vor einem Jahr haben Sie doch eine ganz andere Meinung vertreten als heute.“</p>

<p>7. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Als Konzernsprecher müssen Sie so argumentieren. Als Mensch stehen Sie doch selbst nicht hinter dieser Maßnahme.“</p>
<p>8. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Der Service ist in Ihrem Unternehmen doch absolut mangelhaft. Es ist ein schlechter Witz, wenn Sie von Kundenorientierung sprechen.“</p>
<p>9. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Pures Wunschdenken, Ihre sogenannte Prognose. Die Zahlen sind an den Haaren herbeigezogen und haben nichts mit der Realität zu tun. Ich kenne doch den Markt seit 15 Jahren.“</p>
<p>10. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>Ihr Gegenüber fällt Ihnen ständig ins Wort.</p>
<p>11. Verdeckter Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Marketingexperten aus der Wissenschaft bescheinigen uns ein mustergültiges CRM-Konzept.“ (Die Aussage ist „fingiert“.)</p>
<p>12. Angriff</p> <p>Ihre Reaktion?</p>	<p>„Das stimmt ganz einfach nicht. Warum sagen Sie die Unwahrheit?“</p>

6. ÜBUNG: SIEBEN SCHLAGFERTIGKEITSTECHNIKEN TRAINIEREN

Hier haben Sie die Möglichkeit, die in Kapitel 6 des Buches dargestellten speziellen Schlagfertigkeitstechniken zu üben. Bedenken Sie, dass es zu den einzelnen Angriffen eine Fülle möglicher schlagfertiger Reaktionen gibt. Wenn Ihnen unter der jeweiligen Schlagfertigkeitstechnik keine Reaktion einfällt, sollten Sie mindestens eine andere Antwort verfügbar haben. Lösungsvorschläge finden Sie auf Seite 45 ff.

1. Angriffe umdefinieren	
Angriff	a) „Sie sind durch und durch autoritär.“ b) „Nun werden Sie mal nicht weinerlich, Frau Müller.“ c) „Sie scheinen doch sehr betriebsblind zu sein.“
Ihre Reaktion?	a) b) c)

2. Sofort unterbrechen und Fairplay einfordern	
Angriff	a) „Sie haben doch von diesen technischen Themen keinen blassen Schimmer!“ b) „Selten habe ich so einen Blödsinn gehört, Ihr Konzept geht total an den Kundenbedürfnissen vorbei! ...“
Ihre Reaktion?	a) b)

3. Negativ-Aussagen auf positive Aspekte lenken

Angriff	<p>a) „Auf den Märkten, die ich verantworte, lässt sich das Produkt in dieser Form nicht verkaufen.“</p> <p>b) „Bei unseren Spitzenpreisen haben wir doch keine Chance bei den Neukunden.“</p> <p>c) „Die Hotline ist in Ihrem Unternehmen absolut mangelhaft. Da fehlt es sowohl an Fachkompetenz als auch an Freundlichkeit.“</p>
Ihre Reaktion?	<p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p>

4. Umlenken auf die Verfassung des Angreifers

Angriff	<p>a) „Du hast dich ja wieder aufgemacht wie eine Eingeborene mit Kriegsbemalung.“</p> <p>b) „Selten habe ich so ein dummes Zeug gehört.“</p> <p>c) „Sie ticken wohl nicht sauber.“</p>
Ihre Reaktion?	<p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p>

5. „Gerade-weil“-Technik

Angriff	<p>a) „Sie tragen immer diesen Freizeitlook.“</p> <p>b) „Als neuer Mitarbeiter sind Sie meiner Meinung nach zu unerfahren, um dieses wichtige Projekt zu leiten.“</p> <p>c) „Sie vergeuden mit Ihrem Smalltalk-Gequatsche sehr viel Zeit beim Kunden.“</p>
Ihre Reaktion?	<p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p>

6. Retourkutsche

Angriff	a) „Sie sind ein Vollidiot.“ b) „Sie sehen aber schlecht aus, Frau Schneider. Ihnen würde eine Wellness-Kur in Bayern auch mal wieder guttun. Meinen Sie nicht?“ c) „Sie waren auch schon mal schlanker.“
Ihre Reaktion?	a) b) c)

7. Verwirrungstaktik und Nonsens-Antworten

Angriff	a) „Du bist ja ganz schön eingebildet. Aber Einbildung ist ja auch eine Bildung.“ b) „Einparken will eben geübt sein.“ c) „Sie Traumtänzer!“ d) „Sie leben doch total hinter dem Mond!“
Ihre Reaktion?	a) b) c) d)

7. ÜBUNG: UMGANG MIT SACHLICHEN EINWÄNDEN

Hier haben Sie die Möglichkeit, auf sachliche Einwände zu antworten, die ein Kunde im Rahmen einer Neuakquisition vorbringt. Beachten Sie auch hier, dass vielfältige Reaktionen möglich sind. Sie finden Details zur Einwandtechnik in Kapitel 9 des Buches und Lösungsvorschläge zu den folgenden Einwänden auf Seite 49 f.

1. Einwand: „Wir sind mit unserem jetzigen Lieferanten sehr zufrieden.“

Ihre Reaktion?

2. Einwand: „Ich muss noch einmal darüber nachdenken.“

Ihre Reaktion?

3. Einwand: „Ihre Preisvorstellungen sind viel zu hoch.“

Ihre Reaktion?

4. Einwand: „Ihr Service entspricht nicht unseren Erwartungen.“

Ihre Reaktion?

5. Einwand: „Ich habe im Moment keine Zeit.“

Ihre Reaktion?

6. Einwand: „Der Antrieb Ihres Motors ist nicht auf dem neuesten Stand.“

Ihre Reaktion?

**7. Einwand:
„Die neue Technologie würde einen immensen Schulungsbedarf nach sich ziehen. Und dafür haben wir momentan einfach keine Zeit.“**

Ihre Reaktion?

8. Einwand: „Wenn Sie uns 15 Prozent Rabatt einräumen, erhalten Sie den Auftrag!“

Ihre Reaktion?

LÖSUNGSVORSCHLÄGE ZUR 5. ÜBUNG: UNFAIRE ANGRIFFE ABWEHREN (VON SEITE 33)

Die vorgeschlagenen Reaktionen sind durchgängig darauf gerichtet, die Energie des Aggressors von Ihrer Person hin zur Sache zu lenken. Leitend ist also die Maxime: Stoppen Sie den Angriff und halten Sie gleichzeitig den Dialog aufrecht. Diese Taktik der Deeskalation ist in der beruflichen Kommunikation im Regelfall der beste Weg.

1. Angriff	<p>„Ich halte Ihren Vorschlag für Schwachsinn. Sie wollen sich doch nur auf Kosten anderer Abteilungen profilieren.“ (persönlicher Angriff)</p>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Herr Schmidt, Ihr Einwand zeigt mir, dass Sie meinen Vorschlag mit Skepsis sehen (Brückensatz). Wo konkret liegen Ihre Bedenken?“</p> <p>b) „Herr Schumann, ich kann nicht erkennen, was Ihr Beitrag mit fairer Argumentation zu tun hat (Brückensatz). Unser Vorschlag steht in Einklang mit der Unternehmensstrategie. Im Einzelnen ...“</p> <p>Kommentar: Durch einen Brückensatz blockieren und die Energie des Angreifers auf die Sache lenken a) durch Rückfrage oder b) durch eigene Argumentation.</p>	

2. Angriff	<p>„Als Jungdynamiker frisch von der Hochschule fehlt Ihnen doch jede Erfahrung. Daher würde ich mich an Ihrer Stelle zurückhalten.“ (persönlicher Angriff)</p>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Ich halte es für eine große Stärke, unvoreingenommen an die Dinge heranzugehen (Brückensatz). Bei Innovationen kommt es doch vor allem auf die Verbindung jugendlicher Kreativität mit den Erfahrungen der Älteren an.“</p> <p>b) „Herr Schumann, für mich zählt die Qualität der Sachargumente. Was haben Sie also in der Sache einzuwenden?“</p> <p>Kommentar: Abwehrstrategie wie bei Reaktion auf den 1. Angriff.</p>	

3. Angriff	<p>„Sie sollten hier keine Märchen erzählen.“(persönlicher Angriff)</p>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Ich bin mir unsicher, ob Sie an einem wirklichen Dialog interessiert sind (Brückensatz). Welche Bedenken haben Sie konkret einzuwenden?“</p> <p>b) „Sie müssen sich in einer schwachen Position befinden, wenn Sie zu solchen Formulierungen greifen (Brückensatz). Ich will das Problem noch einmal präzisieren.“</p> <p>Kommentar: Abwehrstrategie wie bei Reaktion auf 1. Angriff.</p>	

4. Angriff	„Was machen wir, wenn sich die Neuerung in einem Jahr als Flop herausstellt?“ (<i>hypothetische Frage</i>)
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Das ist ein sehr pessimistisches Szenario, das Ihrer Frage zugrunde liegt. Wir gehen in unseren Prognosen von den Zahlen des Sachverständigenrates und der anerkannten Konjunkturforschungsinstitute aus. Im Einzelnen ...“</p> <p>b) „Welche Gesichtspunkte bringen Sie dazu, dass die Neuerung scheitern könnte?“</p> <p>Kommentar: <i>Nicht blind auf die hypothetische Frage anspringen. Prämisse in der Frage prüfen und Hintergrundinformationen vermitteln.</i></p>	

5. Angriff	„Das glauben Sie doch selbst nicht, was Sie da sagen.“ (<i>Bestreiten der Kompetenz/Verunsichern</i>)
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Da muss ich Sie enttäuschen (Brückensatz). Ich bin voll und ganz der Überzeugung, dass dies der richtige Weg ist. Meine Hauptargumente ...“</p> <p>b) „Ihre Reaktion zeigt mir, dass Sie meine Argumente mit gewissen Vorbehalten sehen (Brückensatz). Was haben Sie konkret einzuwenden?“</p> <p>Kommentar: <i>Abwehrstrategie wie bei dem 1. Angriff. Als Brückensatz fungiert im Fall a) eine Ich-Botschaft und im Fall b) eine abschwächende, deeskalierende Redewendung.</i></p>	

6. Angriff	„Vor einem Jahr haben Sie doch eine ganz andere Meinung vertreten als heute.“ (<i>Bestreiten der Kompetenz/Verunsichern</i>)
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Das ist richtig, Herr Schneider. Ich sehe es allerdings als Vorteil an, die Meinung zu überdenken, wenn sich die Rahmenbedingungen objektiv ändern und neue Erkenntnisse hinzukommen.“</p> <p>b) „Es sind vor allem die veränderten konjunkturellen Rahmenbedingungen, die meine Meinungsbildung beeinflusst haben. Im Einzelnen ...“</p> <p>Kommentar: <i>Hintergrundinformationen vermitteln und die eigene Lernfähigkeit betonen.</i></p>	

7. Angriff	<p>„Als Konzernsprecher müssen Sie so argumentieren. Als Mensch stehen Sie doch selbst nicht hinter dieser Maßnahme.“</p> <p><i>(Unterstellung unlauterer Motive/Anzweifeln der Glaubwürdigkeit)</i></p>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Da muss ich Sie enttäuschen (Brückensatz). Ich bin überzeugt, dass dies der richtige Weg ist. Zwei Argumente sind dabei entscheidend.“</p> <p>b) „Ihre Unterstellung weise ich zurück. Es sind vor allem zwei Argumente, die mich und hoffentlich auch Sie überzeugen.“</p> <p>Kommentar: <i>Durch Brückensatz blockieren. Dann zum Sachthema zurück und Hintergrundinformationen bringen. Je nach Situation können Sie a) weich (mit einer Ich-Botschaft) oder b) härter (Unterstellung deutlich zurückweisen) reagieren.</i></p>	

8. Angriff	<p>„Der Service ist in Ihrem Unternehmen doch absolut mangelhaft. Es ist ein schlechter Witz, wenn Sie von Kundenorientierung sprechen.“</p> <p><i>(Killerphrase/pauschale Unterstellung)</i></p>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Das stimmt so nicht (Brückensatz). Richtig ist, dass unser Servicekonzept den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Drei Beispiele mögen dies veranschaulichen ...“</p> <p>b) „Zum Glück sind das nicht die Tatsachen (Brückensatz). Ich nutze gern die Gelegenheit, den Kundennutzen unseres Servicekonzepts zu verdeutlichen.“</p> <p>c) „Das mag Ihre subjektive Wahrnehmung sein (Brückensatz). Die Fakten sehen zum Glück anders aus.“</p> <p>d) „Mit einer so pauschalen Aussage kann ich wenig anfangen (Brückensatz). Was haben Sie konkret zu bemängeln?/Welche Erfahrungen haben Sie konkret gemacht?“</p> <p>Kommentar: <i>Pauschale Behauptungen sollte man relativieren, indem man Hintergrundinformationen bringt. Sie können auch nach einem Brückensatz eine Rückfrage stellen (Reaktion d).</i></p>	

9. Angriff	<p>„Pures Wunschdenken, Ihre sogenannte Prognose. Die Zahlen sind an den Haaren herbeigezogen und haben mit der Wirklichkeit nichts zu tun. Ich kenne doch den Markt seit 15 Jahren.“</p> <p><i>(Killerphrase)</i></p>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Herr Dr. Müller, wo haben Sie denn als Marktkenner die größten Bedenken?“</p> <p>b) „In welcher Hinsicht erscheinen Ihnen die Zahlen nicht tragfähig?“</p> <p>c) „Sie bezweifeln das Zahlengerüst unserer Prognose. Ich sage gern etwas zu den Prämissen, auf die wir uns stützen ...“</p> <p>Kommentar: <i>In der Regel ist auch hier die Rückfrage die beste Methode, um fehlende Beweismittel oder Fakten in Erfahrung zu bringen (Varianten a und b). Wenn Ihre Zahlen oder Beweismittel pauschal abgewertet werden, können Sie auch – wie in Variante c – Hintergrundinformationen bringen.</i></p>	

10. Angriff	Ihr Gegenüber fällt Ihnen ständig ins Wort. <i>(Unterbrechung ohne sachlichen Grund)</i>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Darf ich bitte ausreden, Herr Müller?“</p> <p>b) „Bitte geben Sie mir Gelegenheit, meine Gedanken zu Ende zu bringen.“</p> <p>c) „Lassen Sie mich bitte ausreden. Ich habe Sie auch nicht unterbrochen.“</p> <p>Kommentar: Sie verteidigen freundlich und bestimmt Ihr Wort, weil Sie sonst in eine unterlegene Position geraten.</p>	

11. Verdeckter Angriff	„Marketingexperten aus der Wissenschaft bescheinigen uns ein mustergültiges CRM-Konzept.“ <i>(Angreifer argumentiert mit „fingierten“ Behauptungen/Zahlen)</i>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Das hört sich gut an (Brückensatz). Zwei Fragen dazu: Welche Aspekte haben die Marketingexperten als lobenswert herausgestellt und um welche Experten handelt es sich?“</p> <p>b) „Ich kann die von Ihnen zitierte Einschätzung erst bewerten, wenn ich sie kenne (Brückensatz). Wenn Sie mir die Untersuchung zur Verfügung stellen, sage ich gern meine Meinung dazu.“</p> <p>oder überhören:</p> <p>c) „Das mag sein (Brückensatz). Darf ich noch einmal auf die beiden Schwachstellen zurückkommen, die aus der Sicht meines Teams das vorliegende CRM-Konzept kennzeichnen.“</p> <p>Kommentar: Das beste Mittel zeigen die Reaktionen a und b: Sie stellen nach einem Brückensatz präzisierende Fragen. In der Reaktion c schenken Sie der bloßen Behauptung Ihres Gegenüber keine Beachtung. Sie lenken die Argumentation auf die Punkte, die Ihnen wichtig sind.</p>	

12. Angriff	„Das stimmt ganz einfach nicht. Warum sagen Sie die Unwahrheit?“ <i>(persönlicher Angriff/Verunsicherung)</i>
<p>Reaktionsmöglichkeiten:</p> <p>a) „Ihre Frage erstaunt mich sehr (Brückensatz). Offenbar sind die Fakten noch nicht rübergekommen. Die Untersuchung basiert auf XY.“</p> <p>b) „Ich weiß wirklich nicht, wie Sie zu dieser Einschätzung kommen (Brückensatz). Die Beweismittel meiner Argumentation stehen mit den Fakten in Einklang. Ich will Ihnen das gern noch einmal erläutern ...“</p> <p>c) „Ich finde es nicht fair, wenn Sie mir solche Vorhaltungen machen (Brückensatz). Ich möchte noch einmal verdeutlichen, dass wir seriöses und nachprüfbares Zahlenmaterial zugrunde gelegt haben. Im Einzelnen ...“</p> <p>d) „Wie kommen Sie zu dieser Aussage?“</p> <p>Kommentar: Nicht verunsichern lassen, sondern ruhig und gelassen Ihre Argumente erneut darlegen. Sie können auch die dialektische Methode – Variante c) – beim Namen nennen und dann die Aufmerksamkeit des Angreifers auf die Sache lenken oder einfach eine Rückfrage stellen.</p>	

LÖSUNGSVORSCHLÄGE ZUR 6. ÜBUNG: SIEBEN SCHLAGFERTIGKEITSTECHNIKEN TRAINIEREN (VON SEITE 36)

Hier finden Sie Vorschläge, wie Sie mit Hilfe der jeweiligen Schlagfertigkeitstechnik den betreffenden unfairen Angriff kontern können.

1. Angriffe umdefinieren	
Hierbei füllen Sie Worte oder Aussagen des Angreifers mit neuen Inhalten.	
Angriff	a) „Sie sind durch und durch autoritär.“
Umdefinition	a) „Wenn Sie mit dem Wort ‚autoritär‘ eine Führungskraft kennzeichnen, die in der Lage ist, auch schwierige Entscheidungen konsequent und verantwortungsbewusst durchzusetzen, dann haben Sie recht.“
Angriff	b) „Nun werden Sie mal nicht weinerlich, Frau Müller.“
Umdefinition	b) „Wenn Sie mit ‚weinerlich‘ sagen wollen, dass ich Einfühlungsvermögen und hohe soziale Kompetenz besitze, dann freue ich mich über Ihre Feststellung.“
Angriff	c) „Sie scheinen doch sehr betriebsblind zu sein.“
Umdefinition	c) „Wenn Sie damit sagen wollen, dass ich mich vor mein Team stelle und die wichtigen Argumente meiner Abteilung hier einbringe, dann stimme ich Ihnen vollkommen zu.“

2. Sofort unterbrechen und Fairplay einfordern	
Angriff	a) „Sie haben doch von diesen technischen Themen keinen blassen Schimmer!“ b) „Selten habe ich so einen Blödsinn gehört, Ihr Konzept geht total an den Kundenbedürfnissen vorbei!“
Ihre Reaktion?	a) „Stopp, Herr Schneider. Auf dieser Ebene kommen wir nicht weiter. Wir können hart argumentieren, sollten aber die Regeln des Fairplay einhalten. Welchen Einwand haben Sie in der Sache?“ b) „Herr Müller, so geht das nicht. Ihre unfaire Attacke akzeptiere ich nicht. Auch im kontroversen Diskurs sollten die Regeln des Fairplay eingehalten werden. Worum geht es Ihnen in der Sache?“

3. Negativ-Aussagen auf positive Aspekte lenken

Sie lenken bei dieser Technik negative Aussagen eines Kritikers auf positive Aspekte.

Angriff	a) „Auf den Märkten, die ich verantworte, lässt sich das Produkt in dieser Form nicht verkaufen.“
Reaktion	a) „Was müsste getan werden, damit die Produkteinführung auch in Ihrem Bereich ein großer Erfolg wird?“
Angriff	b) „Bei unseren Spitzenpreisen haben wir doch keine Chance bei Neukunden.“
Reaktion	b) „Was müssten wir tun, um unsere Preise beim Kunden doch durchsetzen zu können?“
Angriff	c) „Die Hotline ist in Ihrem Unternehmen absolut mangelhaft. Da fehlt es sowohl an Kompetenz als auch an Freundlichkeit.“
Reaktion	c) „Ich weiß nicht, wie Sie zu Ihrer Einschätzung kommen. Durch eine verbesserte Personalselektion, durch „Training on the Job“ und die Auswertung von Telefonanalysen haben wir erreicht, dass 90 Prozent unserer Kunden die Hotline mit „sehr gut“ bis „gut“ bewerten.“

4. Umlenken auf die Verfassung des Angreifers

Sie schreiben die Verbalattacke des Angreifers ausschließlich seiner emotionalen Verfassung zu.

Angriff	a) „Du hast dich ja wieder aufgemacht wie eine Eingeborene mit Kriegsbemalung.“
Reaktion	a) „Du hast offenbar einen anderen Geschmack als ich.“
Angriff	b) „Selten habe ich so ein dummes Zeug gehört.“
Reaktion	b) „Sie haben offenbar etwas anderes erwartet?“ „Ihre Aussage zeigt mir, dass Sie Bedenken haben. Welche Informationen fehlen Ihnen noch?“
Angriff	c) „Sie ticken wohl nicht sauber.“
Reaktion	c) „Sie sind offenbar sehr verärgert. Wo liegt das Problem?“ „Sie wirken sehr erregt. Worum geht es Ihnen in der Sache?“ „Sie müssen sich in einer schwachen Position befinden, wenn Sie zu solchen Redewendungen greifen.“ „Was glauben Sie: Hat sich mit Ihrer Bemerkung Ihr Image nun verbessert oder verschlechtert?“

5. „Gerade-weil“-Technik

Sie drehen hierbei die Aussage Ihres Gegenübers um und ergänzen oder erweitern sie je nach Situation.

Angriff	a) „Sie tragen immer diesen Freizeitlook.“
Reaktion	a) „Das mag sein. Aber gerade weil ich so gekleidet bin, habe ich sofort einen guten Draht zu den Kunden aus der Werbebranche.“
Angriff	b) „Als neuer Mitarbeiter sind Sie meiner Meinung nach zu unerfahren, um dieses wichtige Projekt zu leiten.“
Reaktion	b) „Das sehe ich anders. Gerade weil ich erst seit Kurzem im Unternehmen bin, gehe ich vorurteilsfrei und ohne Scheuklappen an diese Aufgabe heran.“
Angriff	c) „Sie vergeuden mit Ihrem Smalltalk-Gequatsche sehr viel Zeit beim Kunden.“
Reaktion	c) „Auf den ersten Blick mag Smalltalk überflüssig erscheinen. Aber gerade weil ich auf Smalltalk großen Wert lege, ist die Beziehung zu meinen Kunden ausgezeichnet. Und Vertrauen zum Kunden ist meines Erachtens ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.“

6. Retourkutsche

Bei dieser „harten“ Schlagfertigkeitvariante soll der Angreifer am eigenen Leib spüren, wie eine Beleidigung, Stichelei oder ein unfairer Angriff wirkt. Vorsicht: Diese harte Reaktion wirkt im Regelfall eskalierend.

Angriff	a) „Sie sind ein Vollidiot.“
Reaktion	a) „Herr Meier, ich möchte nicht mit gleicher Münze heimzahlen und Ihnen vorwerfen, dass Sie einen geringen IQ haben oder dass Sie die Grundrechnungsarten nicht beherrschen. Zum Thema zurück ...“
Angriff	b) „Sie sehen aber schlecht aus, Frau Schneider. Ihnen würde eine Wellness-Kur in Bayern auch mal wieder guttun. Meinen Sie nicht?“
Reaktion	b) „Sind Sie sicher, Herr Schumann, dass Ihre Sehschärfe okay ist? Ich rate Ihnen dringend, mal einen Augenarzt aufzusuchen.“
Angriff	c) „Sie waren auch schon mal schlanker.“
Reaktion	c) „Ich vermute, Herr Schumann, Sie wollen heute von Ihrem spärlichen Kopfhair ablenken.“

7. Verwirrungstaktik und Nonsens-Antworten

Hierbei überraschen Sie den Angreifer mit einer Reaktion, die überhaupt nicht zu der erwarteten Antwort passt, zum Beispiel durch ein unpassendes Sprichwort oder ein x-beliebiges Thema.

Angriff	a) „Du bist ja ganz schön eingebildet. Aber Einbildung ist ja auch eine Bildung.“
Reaktion	a) „Na ja, wie das Sprichwort so schön sagt: Wasser hat keine Balken.“ (das unpassende Sprichwort)
Angriff	b) „Einparken will eben geübt sein.“
Reaktion	b) „Sie kennen doch den Sinnspruch: Viele Köche verderben den Brei.“
Angriff	c) „Sie Traumtänzer!“
Abwehr	c) „Wer ist Turniertänzer?“
Angriff	d) „Sie leben doch total hinter dem Mond!“
Abwehr	d) „Hinter dem Mond – ist da Leben nachgewiesen?“

LÖSUNGSVORSCHLÄGE ZUR 7. ÜBUNG: UMGANG MIT SACHLICHEN EINWÄNDEN (VON SEITE 39)

1. Einwand: „Wir sind mit unserem jetzigen Lieferanten sehr zufrieden.“

Reaktionsmöglichkeiten

„Unter welchen Bedingungen würden Sie uns eine Chance geben?“

„Auf welche Kriterien legen Sie bei der Wahl eines Lieferanten besonderen Wert?“

„Ist da nicht eine leistungsfähige Alternative sinnvoll?“

„Das freut mich für Sie. Was halten Sie von einem zweiten Standbein?“

2. Einwand: „Ich muss noch einmal darüber nachdenken.“

Reaktionsmöglichkeiten

„Das kann ich gut nachvollziehen. Wann darf ich Sie wieder anrufen?“

„Welche Fragen sind denn noch offen?“

„Das verstehe ich. Gibt es noch eine Chance, heute zu einem Ergebnis zu kommen?“

3. Einwand: „Ihre Preisvorstellungen sind viel zu hoch.“

Reaktionsmöglichkeiten

„Auf den ersten Blick mag das so aussehen. Der Preis entspricht der hohen Qualität unserer Leistungen.“

„Was meinen Sie konkret damit?“

„Im Hinblick auf welche Leistung zu hoch?“

„Im Vergleich wozu?“

„Womit vergleichen Sie unser Angebot?“

4. Einwand: „Ihr Service entspricht nicht unseren Erwartungen.“

Reaktionsmöglichkeiten

„Was meinen Sie konkret damit?“

„Wo haben Sie Erwartungen, die über unsere Servicequalität hinausgehen?“

5. Einwand: „Ich habe im Moment keine Zeit.“

Reaktionsmöglichkeiten

„Das verstehe ich. Lassen Sie uns gemeinsam einen neuen Termin finden.“

„Was schlagen Sie vor, wie wir weiter vorgehen sollten?“

6. Einwand: „Der Antrieb Ihres Motors ist nicht auf dem neuesten Stand.“

Reaktionsmöglichkeiten

„Das erstaunt mich. Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?“

„Das erstaunt mich. Denn der Lehrstuhl für Antriebstechnik von der Technischen Hochschule in Aachen bescheinigt uns, dass ...“

„Ich weiß nicht, auf welche Informationen Sie sich stützen. Alle Fachleute haben uns bescheinigt, dass unser Motorantrieb ein Spitzenprodukt ist. Im Einzelnen ...“

7. Einwand:

„Die neue Technologie würde einen immensen Schulungsbedarf nach sich ziehen. Und dafür haben wir momentan einfach keine Zeit.“

Reaktionsmöglichkeiten

„Ich verstehe Ihre Besorgnis. Anhand von Referenzprojekten kann ich Ihnen versichern, dass sich der Schulungsbedarf in Grenzen hält.“

„In der Einführungsphase ist in der Tat ein Training erforderlich. Dies führen wir on the Job durch, sodass kein Leerlauf entsteht. Daran anknüpfend können Sie dann die Vorzüge der neuen Technologie zur Kostenreduktion und Qualitätsverbesserung nutzen. Im Einzelnen ...“

8. Einwand: „Wenn Sie uns 15 Prozent Rabatt einräumen, erhalten Sie den Auftrag!“

Reaktionsmöglichkeiten

„Unser Preis ist fair kalkuliert. Darf ich noch einmal die besonderen Qualitätsmerkmale verdeutlichen.“

„Warum möchten Sie einen Rabatt von 15 Prozent?“

„Warum meinen Sie, dass ich Ihnen diesen Nachlass gewähren kann?“

„Da wir den Preis seriös kalkuliert haben, ist die Frage, wie wir die Leistungen in Ihrem Sinn reduzieren können.“

WEITERE BEISPIELE ZUR ABWEHR VON FANGFRAGEN IN STRESSINTERVIEWS

Anknüpfend an Kapitel 14 finden Sie im Folgenden sechs weitere schwierige Situationen, in denen Sie der Journalist durch Fangfragen in Beweisnot bringen möchte. Bei der Abwehr geht es darum, die manipulative Frage mit Hilfe von Brückensätzen zu blocken, dadurch Zeit zu gewinnen und danach auf Ihr Thema zu lenken.

SITUATION 1: DER INTERVIEWER BRINGT PAUSCHALE UNTERSTELLUNGEN

Der Journalist bringt pure Behauptungen und verzichtet auf eine tragfähige Begründung.

Frage	<ol style="list-style-type: none">1. „Wie erklären Sie sich, dass wichtige Marketingexperten Ihre Strategie in Bausch und Bogen ablehnen?“2. „Als langjähriger Sicherheitsbeauftragter wissen Sie doch auch, dass Ihr Unternehmen im Umweltschutz immer erst auf Druck der Öffentlichkeit aktiv wird. Warum fehlt Ihnen ökologisches Bewusstsein?“
--------------	---

In Ihrer Antwort können Sie darauf hinweisen, dass die Aussage in dieser allgemeinen Form nicht zutrifft. Sie können auch durch eine Ich-Botschaft Ihr Erstaunen ausdrücken und dann reagieren. Die Rückfragetechnik bietet sich ebenfalls an, um den Journalisten aus der Reserve zu locken und Beweismittel einzufordern.

Reaktion	<p>zu 1.: „Das ist eine sehr undifferenzierte Feststellung, die so nicht zutrifft. Richtig ist, dass ...“</p> <p>oder:</p> <p>„Ihre Frage enthält eine Unterstellung, die so nicht zutrifft.“</p> <p>zu 2.: „Das mag Ihre subjektive Meinung sein. Das Gegenteil ist richtig...“</p> <p>oder:</p> <p>„Ihre Frage erstaunt mich sehr, denn gerade im Umweltschutz haben wir eine Reihe von Maßnahmen auf den Weg gebracht, die weit über den gesetzlichen Auflagen liegen. Drei Beispiele ...“</p>
-----------------	---

SITUATION 2: DER JOURNALIST BRINGT IN SEINER FRAGE NEGATIVE ASPEKTE UND ERFAHRUNGEN

Der Interviewer konzentriert sich in seiner Frage auf negative Punkte (Risiken, Schwachstellen, Akzeptanzprobleme usw.) Ihres Unternehmens, Konzepts oder Lösungsvorschlags. Zur Beweisführung und Illustration zitiert er kritische Presseberichte, Kommentare von Fachexperten oder Erfahrungen unzufriedener Kunden.

Frage	<p>1. „Die Autoreisenden sind stocksauer, dass Sie gerade zu Beginn der Urlaubszeit die Bauarbeiten hier an der A 3 aufnehmen müssen.“</p> <p>2. „Als Airline, die Billigflüge anbietet, sprechen Sie zwar immer von Service und Kundenorientierung. Dabei erleben die Kunden Buchung und Einchecken als chaotisch und den Service als nicht vorhanden. Wie stehen Sie dazu?“</p>
--------------	---

Reaktion	<p>zu 1.: „Aus der Sicht der Autoreisenden macht das zunächst keinen Sinn (Brückensatz). Wenn man sich jedoch mit den Details beschäftigt, dann ...“</p> <p>oder:</p> <p>„Die emotionale Reaktion der Autoreisenden kann ich gut nachvollziehen (Brückensatz). Wer den Hintergrund für das Timing kennt, wird sehen, dass es praktisch keine Alternative gab ...“</p> <p>zu 2.: „Sie sprechen punktuelle negative Erfahrungen an. Dabei wird häufig übersehen, was wir schon erreicht haben ...“</p> <p>oder:</p> <p>„Ihre Frage zeigt mir, dass noch nicht deutlich geworden ist, was wir unter Service und Kundenorientierung verstehen. Ich nutze gern die Gelegenheit, um ...“</p>
-----------------	--

SITUATION 3: JOURNALIST STELLT HYPOTHETISCHE FRAGEN

Der Interviewer zielt darauf, Sie aufs Glatteis zu führen. Er möchte Sie veranlassen, zu einem hypothetischen Szenario eine Aussage zu machen.

Frage	<p>„Was machen Sie, wenn Ihre Kunden das neue Servicekonzept nicht annehmen?“</p>
--------------	---

Gerade bei hypothetischen Szenarien ist die Gefahr blinder Reizreaktionen groß. Springen Sie niemals unüberlegt auf spekulative Szenarien an.

Reaktion	<p>„Ihrer Frage liegt eine sehr pessimistische Annahme zugrunde. Wir gehen davon aus, dass dieses Servicekonzept auf große Akzeptanz stößt. Es sind drei Gründe, die uns optimistisch stimmen ...“</p> <p>oder:</p> <p>„Das sind sehr spekulative Szenarien, die Sie entwickeln ...“</p> <p>oder:</p> <p>„Das ist eine sehr hypothetische Frage. Auf der Grundlage seriöser Untersuchungen gehen wir davon aus, dass ...“</p>
-----------------	---

SITUATION 4: DER JOURNALIST ZITIERT EINE „KRITISCHE“ UNTERSUCHUNG

Der Interviewer zitiert einen Wissenschaftler oder eine Untersuchung mit einer kritischen Einschätzung zu Ihrer Argumentation.

Frage	<p>„In Sachen Elektrosmog kommen Professor Schumann aus München und das Öko-Institut in Freiburg zu sehr kritischen Einschätzungen ...“</p>
--------------	---

Bedenken Sie bei Ihrer Replik, dass es heute zu jedem strittigen Thema eine Fülle, oft Hunderte seriöser Untersuchungen gibt. Diese Tatsache können Sie in Ihrer Antwort nutzen.

Reaktion	<p>„Sie wissen, dass es zum Thema Elektrosmog zig Untersuchungen gibt. Wir stützen uns bei der Beurteilung der Gefahren von Elektrosmog auf die Max-Planck-Gesellschaft und das Fraunhofer-Institut. Zwei Untersuchungen möchte ich stellvertretend zitieren ...“</p> <p>oder:</p> <p>„Zu jedem Thema gibt es ein Pro und ein Contra ...“</p> <p>oder wenn mit Zahlen argumentiert wird:</p> <p>„Es gibt neue Zahlen, die Ihre Aussagen relativieren ...“</p>
-----------------	---

SITUATION 5: DER JOURNALIST UNTERBRICHT LAUFEND UND ERHÖHT DAS FRAGETEMPO

Der Journalist verletzt das Regelwerk eines fairen Interviews, um Sie zu verunsichern und aus dem Gleichgewicht zu bringen. Hierbei nutzt er zwei unsachliche Spielarten, die in Stress-Interviews auch kombiniert angewendet werden können. Zum einen unterbricht er Sie laufend, bevor Sie Ihren Gedanken zu Ende geführt haben. Und zwar nicht, um – wie etwa bei Vielrednern – die Sache zu befördern, sondern um Sie aus dem Konzept zu bringen. Außerdem kann der Interviewer das Fragetempo erhöhen, um Sie zusätzlich unter Druck zu setzen.

Bei diesen unfairen Spielarten gilt der Satz: „Wehret den Anfängen!“ Verteidigen Sie also freundlich, aber konsequent das Wort und bringen Sie Ihre Argumentation zu Ende. Lassen Sie sich das Heft nicht aus der Hand nehmen. Bleiben Sie ruhig und gelassen. Wenn der Journalist das Fragetempo erhöht, ist es ratsam, einen Kontrapunkt zu dieser Spielart zu schaffen, indem Sie bewusst langsam und deutlich sprechen. Lassen Sie sich das Tempo Ihres Gegenübers unter keinen Umständen aufdrängen.

Reaktion	<p>Bei Unterbrechungen:</p> <p>„Herr Maier, Sie haben eine Frage gestellt, die ich gern beantworten möchte ...“</p> <p>oder:</p> <p>„Entschuldigung, ich möchte gern mein Argument für die Zuschauer zu Ende führen ...“</p> <p>oder:</p> <p>„Herr Maier, lassen Sie mich bitte ausreden. Dieser Punkt ist nämlich für die Zuschauer sehr wichtig ...“</p> <p>Bei Tempozunahme:</p> <p>„Herr Maier, warum diese Eile? Unsere Zuschauer erwarten doch Verständlichkeit. Ich möchte noch einmal betonen ...“ (dann bewusst langsam und deutlich formulieren)</p> <p>oder:</p> <p>„Herr Maier, nicht so schnell. Unsere Zuschauer sollten doch alles nachvollziehen können (Brückensatz). Meine zwei Hauptpunkte sind ...“ (dann bewusst langsam und deutlich formulieren).</p>
-----------------	--

SITUATION 6: DER JOURNALIST BRINGT PERSÖNLICHE ANGRIFFE ODER BELEIDIGUNGEN

Gerade bei brisanten und emotional aufgeladenen Themen kann es passieren, dass Sie persönlich angegriffen werden. Beispielweise durch Unterstellung unlauterer Motive, durch Beleidigungen oder durch Herabsetzung mit Schlagworten oder Ironie.

Für diese und ähnliche Situationen haben wir in Kapitel 5 Reaktionsmöglichkeiten dargestellt. Hier noch einige ergänzende Brückensätze für Interviews:

- „Was beabsichtigen Sie mit dieser herabsetzenden Frage?“
- „Ich kann nicht erkennen, was Ihre Frage mit Fairness zu tun hat.“
- „Mit Polemik kommen wir in der Sache nicht weiter. Worum geht es?“
- „Wenn ich auf den sachlichen Gehalt Ihrer Frage eingehe, dann ...“